

よしの さとし ● 筑波大学医学医療系助教などを経て、現在は吉野聡産業医事務所代表、新宿ゲートウェイクリニック院長。近著に、『早わかりストレスチェック制度』、『職場のメンタルヘルスを強化する』（ダイヤモンド社）などがある。

## ストレスチェック実施後の問題点(集団分析結果の活用法について)

集団ごとの集計・分析（以下、「集団分析」と略します）については、その実施が努力義務にとどまっていることに加え、具体的に何をすべきなのかよくわからないため、ストレスチェックの重要な目的である職場環境改善に着手できていない事業場が多く見受けられます。

そこで、今回はストレスチェックの集団分析結果の活用法について、解説したいと思います。

### 困った出来事

## 1

## 外部に委託したストレスチェック実施業者から、仕事のストレス判定図が送られてきたが、これをどのように職場環境改善につなげればよいのかわからない

今回のストレスチェックにおいて、厚生労働省が推奨した、職業性ストレス簡易調査票を用いた場合には、仕事のストレス判定図が事業場に返却されているケースが多いと思われませんが、これらの集団分析結果は職場のストレス状況を知るための基礎資料と考えることが適切です。ストレスチェックは、あくまでその職場で働く従業員が「どのように感じているか?」という主観的な評価を問うているものですから、この結果から直ちに何か結論や対策を導けるものではありません。例えば、高ストレス職場に対しては、実際の従業員の勤怠記録（勤務時間や有給休暇の取得状況）などの客観的な指標と照らし合わせたり、また、実際に職場の管理監督者や従業員にヒアリングを行い生の声を収集したりすることも重要です。

例えば、「心理的な仕事の負担（量）」という項目が高かった場合、単に仕事の量的な負担が大きいのであれば、派遣社員を増やして対応しようといった安直な対策に結び付きがちです。しかし、ある企業で実際の従業員の勤務時間を見てみると、時間外労働などはほとんど発生しておらず、従業員の生の声を聞いてみると「現場には派遣社員ばかりで自社の社

員が少なく、仕事の指示を出せる人が少ないため、常に仕事に追われている感じがする」という状況でした。このような職場に、いくら派遣社員を増やしてもこの問題が解決しないのは、明らかです。

ストレスチェック結果を基礎資料とし、客観的な資料との照合やヒアリング結果も踏まえ、職場のストレス要因が明らかになってきたら、漠然と改善に取り組むのではなく、具体的な問題点（例：業務フローが明確でない）のリストを作成し、それに対する改善対策（例：まずは作業者各人の業務内容を洗い出す）の計画を立てることが必要です。この改善計画については、より踏み込んで、誰が改善の責任者になり、いつまでに、何を達成するのかを明記するようにしましょう。また、この際に職場環境改善が計画通りに達成された場合の業績評価への反映方法なども決めておくと、より実効的な計画になります。

職場環境改善により働きやすい職場が実現できれば、職場の生産性は向上し、企業価値を押し上げることができます。ですから、職場環境改善に対する取組みを重要な経営課題と位置づけ、業務の一環として適切に評価する仕組みなどと併せて検討することが望まれます。

## 職場環境改善に誰も取り組もうとしないのだが、いったい誰が主体となって進めるべきか？

職場環境改善は職場に関係する全員の問題です。で、事業場に所属する全員で意識をもって取り組むことは重要です。しかし、やはり実際に取り組みを進めるにあたっては、先導的な役割を担う人の存在が必要不可欠です。そこで、誰を中心に職場環境改善を進めるのかという観点から、それぞれの特徴と利点・欠点を整理してみたいと思います。

### ① トップダウン型

事業者（社長、工場長、支社長等の事業場の長）が中心的な役割を果たす場合、職場全体の意識や風土、規則、制度などを含めて抜本的な取り組みが可能になるという利点があります。しかし、その反面、なかなか現場で働く従業員の細かな意見や事情などを汲み取ることが難しく、絵に描いた餅で終わりやすいという欠点もあります。例えば、会社の上層部が「労働時間を削減して、ワーク・ライフ・バランスを実現しよう」といっても、現場では「そんなこといっても、仕事が目の前に山積みなんだから無理」といった冷めた反応になってしまうような事例がそれにあたります。トップダウン型で行うのであれば、衛生委員会などを中心に職場環境改善プロジェクトなどを立ち上げ、そのメンバーを中心に、事業者の思いや考えを現場に落とし込む役割を果たすことが重要になります。

### ② ラインケア型

管理監督者が行う職場単位での職場環境改善のことです。実際に、職場内のストレスの実態が把握しやすい管理監督者であれば、集団分析結果を見たときに、何が原因で高ストレス職場になっているのか、理解しやすいはず。また、「皆で持ち帰りの残業はやめよう」などと、職場環境改善のための具体的な

指示を出すことができるため、実効的な対策も期待できる点が利点です。しかし、管理監督者自身が、部下からの要望と会社の上層部からのノルマによって板挟みとなり、「何とかしなければとわかってはいるものの、実際のアクションが取れない」といった状況に陥ることがあります。さらに、管理監督者の関心度や熱意によって、職場間の格差が大きくなってしまうことも多く、実際に職場環境改善に意識の低い管理監督者の職場に限って、高ストレス職場であるといった現象も見受けられています。やはり、プロジェクト組織などで、各職場の進捗状況や取り組みの成果について共有する機会が必要になります。

### ③ ボトムアップ型

従業員参加型の職場環境改善がこれにあたります。この手法は、従業員各人が職場環境改善に向けた意識を強く持つことができ、自律的な取り組みの中で日々の改善につながるという点で、効果・持続性の観点からも非常に有効な方法です。しかしながら、職場環境改善について前向きに話し合えるような雰囲気のない職場では、この取り組み自体がさらなるストレスを生み出す可能性に注意しなければなりません。例えば、改善案を出しても上司にすぐ踏みつぶされてしまうような職場環境の中で、義務的に「2月までに職場環境改善の方法を3つずつ考えてきて下さい」と指示されれば、それを考えること自体が苦痛になってしまうことがあるのです。

このような長所・短所があることを念頭におき、自分たちの職場にはどの形式の職場環境改善が適するのかわかるのか、よく考えてから進めることが重要です。